

RENCANA PENGEMBANGAN BISNIS UNTUK OSCAR ONO WOOD MANUFACTURE UNTUK MASUK KE PASAR INDONESIA

Andri Jaya Kusuma Setiawan

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: andri-setiawan@outlook.com

Abstrak—Oscar Ono Wood Manufacture adalah produsen dari produk kayu (parket, lapisan tembok, lapisan plafon) mewah di Eropa. Perusahaan ini telah memiliki showroom di 7 negara di seluruh dunia. Sebagai salah satu dari rencana strategis di masa depan, perusahaan ini ingin melakukan ekspansi bisnisnya ke Asia, khususnya ke Indonesia. Dikarenakan target konsumen yang merupakan konsumen tingkat industri (arsitek, desainer interior, dan pengembang properti), perusahaan akan menggunakan strategi pemasaran secara langsung (Direct Marketing). Jakarta merupakan pilihan terbaik untuk membuka showroom karena Jakarta adalah kota terbesar dengan tingkat konsumen menengah keatas terbanyak di Indonesia. Selain itu, Jakarta juga merupakan pasar properti yang paling menarik di Indonesia dikarenakan jumlah properti mewah yang terus bertambah dengan pesat.

Kata Kunci—ekspansi, indonesia, produk kayu, properti

I. PENDAHULUAN

Oscar Ono Wood Manufacture yang kemudian disingkat OOWM, merupakan produsen produk kayu mewah dengan kualitas premium di Belanda. OOWM merupakan salah satu produsen kayu mewah utama di Eropa dan masih terus berkembang dengan pesat di Amerika. Berdasarkan visi dan misi OOWM untuk menjadi merek yang terkenal di dunia dengan menjalin kerjasama strategis jangka panjang, jelas bahwa OOWM ingin menjadi perusahaan yang tidak hanya fokus pada pasar Amerika dan Eropa tetapi juga di benua lainnya. Untuk mencapai tujuannya ini, OOWM harus mempertimbangkan untuk melakukan ekspansi ke negara Asia, termasuk Asia Tenggara. Ada beberapa keuntungan dari ekspansi bisnis yaitu, meningkatkan pendapatan dan menyebarkan resiko yang disebabkan oleh kondisi perekonomian yang tidak baik dari suatu negara.

OOWM memilih fokus pada niche customer karena persaingan yang sengit di low-end level, biaya tenaga kerja yang tinggi, dan ketahanan terhadap krisis ekonomi. Lebih lanjut, OOWM sadar bahwa industri produk kayu mewah terus berkembang sejalan dengan tumbuh pesatnya jumlah orang berpenghasilan menengah keatas, khususnya di Asia.

Meskipun OOWM telah memiliki showroom di 11 negara di Eropa dan Amerika, OOWM hanya memiliki satu showroom di Asia, yaitu Hong Kong. Untuk memperkuat bisnisnya di Asia, OOWM ingin melakukan ekspansi bisnis, khususnya ke Asia Tenggara.

Sebagai negara terbesar di Asia Tenggara dan salah satu

negara dengan pertumbuhan tercepat di dunia, Indonesia sangat menarik bagi OOWM. Akan tetapi, OOWM tidak memiliki pengetahuan yang cukup mengenai pasar Indonesia dan strategi pemasaran apa yang cocok untuk pasar Indonesia. Berdasarkan permasalahan yang ada, OOWM harus membuat “Rencana Pengembangan Bisnis” untuk dapat lebih mengetahui tentang pasar Indonesia dan sukses dalam melakukan ekspansi bisnis.

Penelitian ini dibuat untuk Oscar Ono Wood Manufacture agar bisa sukses dalam ekspansi bisnisnya di Indonesia. Penelitian ini menggunakan panduan dari buku “Making a Business Plan” oleh Grit dan juga menggunakan teori-teori yang berkaitan dengan Strategi pemasaran seperti “Marketing mix”, “Life cycle Projection”, “SWOT” dan beberapa teori lainnya.

II. METODE PENELITIAN

“Business Development plan” ini akan menggunakan riset empiris. Riset empiris adalah penelitian empiris yang mencoba semua solusi yang memungkinkan menggunakan bukti empiris. Penelitian ini menggunakan riset empiris karena berusaha memecahkan masalah dan pertanyaan di situasi yang nyata dan berdasarkan kondisi saat ini dan kemudian mengobservasinya secara langsung dan membuat konklusi.

Dalam hal pengumpulan data, data primer dan sekunder digunakan. Lebih lanjut, Penelitian ini menggunakan metode desk research dan interview. Dengan menggunakan desk research, pengetahuan umum akan didapatkan dan kemudian dapat memformulasikan beberapa pertanyaan. Setelah mengetahui pengetahuan umum, interview akan dilakukan sehingga informasi tersebut menjadi lebih akurat dan detail dan menghasilkan “Rencana Pengembangan Bisnis” yang baik. Interview dengan CFO dari OOWM dan salah satu arsitek di Indonesia akan membantu menggali lebih dalam informasi mengenai perusahaan itu sendiri dan kondisi industri ini di Indonesia.

Untuk menunjang penelitian ini, studi literatur akan dipakai untuk menjawab beberapa pertanyaan. Penelitian ini juga menggunakan buku dari proyek “Rencana Pengembangan Bisnis” penulis sebelumnya seperti: “Making Business Plan” oleh Grit dan “Strategic Marketing in the Customer Driven Organization” oleh Frank Bradley.

Penelitian ini secara implicit menjelaskan kondisi pasar, peluang dan strategi yang cocok untuk di pakai OOWM agar sukses melakukan ekspansi bisnisnya ke Indonesia. Penelitian

ini menggunakan metode induktif. Mula-mula, observasi akan dilakukan dan kemudian data yang telah terkumpulkan akan diurut dari umum ke spesifik. Semua data akan di dihubungkan dengan teori-teori yang ada, sehingga penelitian ini menjadi lebih relevan dan layak.

Dalam kesimpulan, sebuah penelitian harus dilakukan untuk membantu perusahaan untuk mendapat pengetahuan mengenai pasar, mampu mengidentifikasi cara memasuki pasar yang di tuju, dan mampu memilih strategi marketing yang cocok untuk melakukan ekspansi bisnis dengan sukses.

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. *Penelitian Internal*

Didirikan pada tahun 2002, OOWM adalah produsen produk kayu mewah yang focus pada finishing lantai kayu, tembok kayu dan plafon kayu. Sebagai perusahaan internasional, OOWM mengembangkan jangkauannya dengan sistem waralaba (selain showroom Paris dan Amsterdam). Sebagai bagian dari strategi pemasaran, OOWM menggunakan Oscar Ono Paris sebagai nama merek. OOWM menggunakan Paris karena Paris terkenal dengan produksi barang-barang mewahnya.

Salah satu alasan mengapa OOWM memilih untuk menarget pasar niche adalah karena biaya tenaga kerja yang sangat tinggi di Eropa dan ketatnya kompetisi dengan produsen kayu murah asal China.

OOWM memiliki 1 pabrik dan 2 kantor. Lokasi produksi dari produk-produk OOWM adalah di Belanda dan kantor OOWM ada di Paris dan Amsterdam. OOWM menjual 2 produk yaitu produk kayu dan produk perawatan kayu. Dari segi financial, OOWM membiayai sendiri seluruh bisnisnya tanpa pinjaman dari bank. Dari segi penjualan, OOWM memiliki kondisi finansial yang sehat dengan omset yang terus berkembang pesat dari tahun ke tahun. Mayoritas dari penjualan bukan di Belanda akan tetapi di Perancis.

Strategi yang dipakai OOWM untuk memasarkan produknya adalah dengan melakukan branding yang kuat sehingga membuat persepsi bahwa produk-produk OOWM adalah produk mewah dan berkualitas tinggi. Sebagai contoh, OOWM memakai desainer internasional untuk mendesain alat-alat promosinya seperti daftar harga, portfolio, buku waralaba, kartu nama, dan lain-lain.

Dari segi struktur organisasi, OOWM memiliki struktur organisasi yang datar sehingga penyampaian informasi sangat cepat dan jelas. Dari segi sistem informasi, OOWM memiliki sistem yang dinamakan extranet. Extranet sangat membantu sistem administrasi di OOWM sehingga segala aktivitas menjadi cepat dan terdata dengan baik. Disamping itu, OOWM juga menggunakan software ERP yaitu SAP sehingga waktu yang dipakai untuk berkomunikasi bisa diminimalkan..

OOWM percaya kebersamaan dan komunikasi adalah hal yang krusial, oleh sebab itu direktur-direktur dari OOWM sangat terbuka kepada semua karyawan dan para karyawan boleh secara langsung menanyakan sesuatu kepada para direktur jika mereka memiliki pertanyaan. Gaya memimpin

yang di pakai para atasan yaitu terbuka dan ramah sehingga seluruh karyawan sangat puas bekerja di OOWM. Dikarenakan para karyawan puas bekerja dengan OOWM, hasil pekerjaan yang diberikan juga sangat baik dan memuaskan.

Produk-produk OOWM adalah produk-produk berkualitas tinggi dan ramah lingkungan. Bahan-bahan yang dipakai oleh OOWM selalu memiliki sertifikasi dari PEFC dan FSC sehingga OOWM dapat meyakinkan pelanggan bahwa produk mereka adalah produk ramah lingkungan. Untuk memastikan kualitas dari setiap produk OOWM, OOWM memiliki tukang kayu yang ahli dalam memastikan kualitas kayu yang telah selesai di produksi. Setelah ahli kayu menyetujuinya, produk-produk hasil produksi tersebut baru boleh di pindahkan ke gudang sebelum di kirim ke pelanggan. Produk-produk OOWM juga dapat disesuaikan dengan keinginan pelanggan sehingga pelanggan bisa menggunakan kekreatifannya dalam mendekor rumah.

Dalam segi fasilitas, OOWM tidak memiliki kekurangan karena mereka baru saja pindah ke pabrik dan kantor baru sehingga tidak ada masalah dalam logistik dan juga produksi. Selain itu, OOWM juga baru saja memperbaharui mesin-mesin yang diggunakan. Terlebih lagi, divisi riset dan pengembangan sangat aktif dalam mengembangkan produk-produk dan fasilitas yang ada di OOWM. Dalam hal barang mentah, OOWM memiliki banyak pemasok sehingga OOWM tidak pernah kekurangan barang mentah sehingga OOWM selalu dapat memproduksi barang pesanan dengan tepat waktu untuk wilayah Eropa.

Dikarenakan OOWM menarget pelanggan kelas atas, sangat penting untuk menjaga kepuasan pelanggan. Oleh karena itu, OOWM menawarkan 25 tahun garansi dan jika ada pertanyaan dan masalah, pelanggan bisa secara langsung datang ke showroom atau menghubungi kantor OOWM. Berkaitan dengan produk cacat yang secara tidak disengaja dikirimkan ke pelanggan, OOWM akan menggantinya secara langsung tanpa penambahan biaya karena OOWM sadar mereka menarget pelanggan niche yang berarti mengutamakan kualitas.

Kesimpulan dari riset internal adalah Oscar Ono Wood Manufacture memiliki beberapa kelebihan sebagai berikut: produknya bisa disesuaikan dengan keinginan pelanggan, mereka memiliki divisi riset dan pengembangan yang sangat aktif, memiliki strategi pemasaran yang kuat, dan memiliki banyak pemasok. Kekurangan dari Oscar Ono Wood Manufacture adalah sebagai berikut: biaya produksi yang tinggi, waktu distribusi yang lama untuk pengiriman ke luar Eropa, dan memiliki sumber pendanaan yang terbatas.

B. *Penelitian Eksternal*

a. *Lingkungan Mikro*

Pelangan Potensial dari OOWM adalah pengembang properti, arsitek, dan desainer interior kelas atas di Indonesia. Ada banyak sekali pengembang properti, arsitek dan desainer interior di Indonesia, oleh karena itu pelanggan yang paling potensial adalah pelanggan yang membangun atau yang fokus pada properti mewah.

Pelanggan akhir didefinisikan sebagai pemilik dari properti tersebut. Sangat penting untuk mengetahui keinginan dari pelanggan akhir ini. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, yang paling diinginkan oleh pelanggan adalah pemenuhan kepuasan untuk produk kayu mewah oleh pelanggan akhir. Mereka ingin memiliki properti mewah yang juga termasuk produk-produk kayu mewah dengan warna, tekstur, dan jenis kayu yang berbeda dan unik sehingga properti yang mereka miliki bisa berbeda dengan kebanyakan properti lainnya. Selanjutnya, keinginan lainnya adalah kepastian dari kualitas produk kayu tersebut. Para arsitek, desainer interior, dan pengembang properti harus sadar kalau produk kayu yang konsumen akhir inginkan adalah produk kayu dengan kualitas premium. Oleh sebab itu, para arsitek, pengembang properti, dan desainer interior harus menyajikan produk kayu yang ramah lingkungan dan berkualitas tinggi yang juga setara dengan harga properti atau jasa yang mereka tawarkan kepada pelanggan akhir.

Berkaitan dengan kompetitor, tidak ada kompetitor langsung dari OOWM karena OOWM fokus pada pasar niche dan mematok harga mahal pada produk-produknya. Mayoritas dari perusahaan kayu yang ada di Indonesia tidak mematok harga semahal OOWM, akan tetapi ada beberapa kompetitor yang harus di waspadai OOWM yaitu PT. Timbercraft Ecolestari, PT. Jati Luhur Agung, dan PT. Ubin Kayu Indonesia. Kompetitor-kompetitor tersebut adalah perusahaan kayu terkenal di Indonesia yang banyak di pakai oleh pengembang properti, arsitek dan desainer interior. Setelah melakukan analisis terhadap keseluruhan potensial kompetitor, kompetitor utama dari OOWM adalah PT. Timbercraft Ecolestari karena mereka perusahaan tersebut juga mematok harga relative di atas keseluruhan produk kayu di Indonesia dan menggunakan isu ramah lingkungan sebagai alat pemasaran.

b Lingkungan Makro

Indonesia sebagai negara yang menjadi tujuan OOWM untuk melakukan ekspansi bisnis memiliki banyak kelebihan. Pertama, Indonesia merupakan salah satu negara dengan jumlah populasi terbanyak di dunia dengan sekitar 74 juta rumah tangga hindup dalam kelas menengah dan atas dan akan terus bertambah hingga 141 juta pada tahun 2020. Kedua, Indonesia merupakan salah satu negara dengan pertumbuhan ekonomi tercepat di dunia dan merupakan negara dengan ekonomi terbesar ke 16 di dunia. Terlebih lagi, konsentrasi ekonomi yang berpusat di pulau Jawa membuat kebanyakan orang kelas menengah ke atas berdomisili di Jawa, khususnya di kota-kota besar seperti Surabaya, DKI Jakarta, Medan, dan Bandung. Perkembangan properti mewah di kota-kota besar di Indonesia juga bertumbuh pesat khususnya di DKI Jakarta.

Ada beberapa ancaman yang harus di waspadai oleh OOWM di Indonesia. Pertama, birokrasi yang rumit dan korup. Kemudian, ancaman atas barang-barang imitasi dengan harga murah asal China dan lokal. Indonesia berada pada peringkat 120 dari 175 negara dengan korupsi terparah, oleh karena itu korupsi merupakan ancaman yang serius bagi OOWM jika ingin melakukan ekspansi bisnis ke Indonesia.

Kesimpulan dari riset eksternal adalah Oscar Ono Wood Manufacture memiliki beberapa peluang sebagai berikut: perkembangan ekonomi yang cepat di Indonesia,

perkembangan jumlah proyek real-estate mewah di Indonesia, dan perkembangan tren orang-orang untuk peduli terhadap lingkungan. Ancaman terhadap Oscar Ono Wood Manufacture di Indonesia adalah sebagai berikut: ancaman produk imitasi dengan harga murah, birokrasi yang rumit, dan tingkat korupsi yang tinggi.

C. Strategi Pemasaran

Setelah di jelaskan sebelumnya, ada banyak pengembang properti, arsitek, dan desainer interior di Indonesia. Oleh karena itu, OOWM akan pertama menyasar sepuluh pengembang properti dan perusahaan arsitek terbaik di Indonesia. 10 perusahaan arsitek dan pengembang properti terbaik di Indonesia adalah mereka yang mengembangkan properti kelas premium dan terkenal akan karyanya yang mewah dan berkelas.

Setelah mengetahui Kekuatan, Kelemahan, Peluang, dan Ancaman kombinasi dari kekuatan dan peluang yaitu produk yang dapat disesuaikan, produk berkualitas tinggi, reputasi internasional yang baik, perkembangan ekonomi Indonesia yang pesat, dan perkembangan jumlah properti mewah di Indonesia menjadi strategi yang sesuai karena OOWM bisa mendapatkan margin penjualan yang tinggi dengan menjual produk-produknya dengan harga premium.

Proyeksi dari bisnis OOWM di Indonesia dimulai dari tahun 2015 hingga 2017 yang akan mencapai tahap pertumbuhan. Pada tahun pertama, OOWM akan membutuhkan waktu satu tahun untuk memperkenalkan produk-produknya kepada calon pelanggan. Pada tahap ini jumlah penjualan akan rendah dan cash flow akan negatif karena OOWM masih berusaha untuk beradaptasi dengan lingkungan baru dan mengidentifikasi apa yang pelanggan mau. Tujuan utama dari tahap ini adalah meningkatkan brand awareness dengan memberikan informasi yang memadai kepada calon pelanggan. Kemudian pada tahap perkembangan, OOWM sudah lebih dikenal oleh pelanggan sehingga penjualan meningkat dengan pesat. Pada tahap ini OOWM akan berusaha memuaskan pelanggan dengan memberikan pelayanan setelah penjualan yang sangat baik dan memproduksi produk-produk yang berkualitas tinggi sehingga mereka menjadi pelanggan setia. Pada tahap dewasa, produk imitasi akan bermunculan sehingga OOWM harus waspada. Untuk meminimalisir ancaman ini, OOWM akan terus berinovasi sehingga para peniru kesulitan untuk menirunya. Terakhir pada tahap pembaharuan, OOWM akan memperkenalkan produk baru sehingga pelanggan tidak bosan dan tetap setia terhadap produk-produk dari OOWM yang secara otomatis memperpanjang siklus hidup produk OOWM yang merupakan tujuan utama dari tahap ini.

Agar suatu perusahaan sukses dalam melakukan ekspansi bisnisnya, strategi yang pas harus di rumuskan dengan mengkombinasikan 4 elemen pemasaran yaitu produk, tempat, harga, dan promosi. Produk yang di tawarkan OOWM adalah produk kayu dengan kualitas premium dan dengan harga premium. Ada beberapa alasan yang membuat produk OOWM unggul dari kompetitor lainnya yaitu OOWM menerapkan kontrol kualitas yang ketat sehingga menghasilkan produk

berkualitas tinggi, produk-produk OOWM adalah produk yang ramah lingkungan dan bersertifikasi, dan OOWM menawarkan produk yang bisa disesuaikan dengan keinginan pelanggan.

Berkaitan dengan tempat, seluruh produk dari OOWM akan diproduksi di Belanda dan kemudian membuka showroom di Indonesia. Showroom di Indonesia akan berada di Jakarta dikarenakan mayoritas properti mewah di Indonesia berada di Jakarta. Showroom di Jakarta ini akan menggunakan sistem waralaba. Alasan menggunakan sistem waralaba adalah dikarenakan OOWM sudah menerapkan sistem ini di beberapa negara sehingga cara ini merupakan cara yang efektif dan efisien untuk diterapkan di Indonesia. Jika ada pesanan dari showroom di Indonesia, pihak showroom akan menghubungi kantor di Belanda dan kemudian pabrik di Belanda akan memproduksinya dan kemudian mengirimnya secara langsung ke Indonesia. Biaya untuk pengiriman dan produksi akan tinggi, akan tetapi produk yang diberikan kepada konsumen juga akan berkualitas tinggi dan tidak akan mengecewakan konsumen. Untuk 5 tahun pertama, OOWM hanya akan memiliki satu showroom di Indonesia yaitu di Jakarta, akan tetapi tidak menutup kemungkinan bagi OOWM untuk membuka showroom di kota lainnya jika showroom di Jakarta tidak dapat mengurus keseluruhan pesanan dari pelanggan.

Berkaitan dengan harga, OOWM akan menggunakan strategi price skimming karena OOWM menarget pasar niche. Price skimming adalah strategi harga yang dimana suatu perusahaan menetapkan harga yang tinggi di awal dan kemudian menurunkan harganya sejalan dengan waktu. Strategi ini efektif untuk memperoleh imej premium dari pelanggan. Showroom di Indonesia akan mematok harga yang sama dengan harga di Eropa pada mulanya dan kemudian menurunkan sedikit harga tersebut di tahun ke 2 untuk mendapatkan konsumen yang lebih banyak. Kemudian seluruh harga di Indonesia akan di konversikan ke Rupiah.

Berkaitan dengan promosi ada beberapa jenis promosi yang akan dilakukan OOWM di Indonesia. Dikarena OOWM menasar kalangan industri yaitu arsitek, pengembang properti, dan desainer interior, cara terbaik untuk melakukan promosi adalah promosi secara langsung (personal selling). Personal selling berarti menawarkan secara langsung produk-produk OOWM kepada pelanggan potensial. Dalam hal ini, petugas penjualan akan secara langsung mendatangi pelanggan potensial dan menawarkan produk-produk secara langsung. Personal selling akan mendapatkan proporsi terbanyak dari budget promosi.

Selain melakukan promosi secara langsung, OOWM di Indonesia juga akan melakukan promosi penjualan dengan memberikan harga special pada waktu tertentu, relasi public dengan menggunakan media social, dan melakukan pemasaran melalui media massa seperti Koran bisnis dan majalah mengenai desain interior dan properti.

IV. KESIMPULAN/RINGKASAN

Sejalan dengan visi Oscar Ono Wood Manufacture untuk menjadi merek produk kayu yang dikenal secara global, perusahaan ini harus mempertimbangkan untuk melakukan ekspansi bisnis ke Asia, termasuk ke Indonesia. Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, Indonesia sebagai perekonomian terbesar di Asia Tenggara memiliki banyak potensi yang bisa membuat perusahaan mendapat banyak pendapatan ekstra di kemudian hari. Fakta bahwa pasar properti di Indonesia meningkat dengan pesat, khususnya di pulau Jawa, membuat Indonesia menjadi primadona bagi perusahaan-perusahaan yang berkaitan dengan industri tersebut.

Berdasarkan kondisi internal perusahaan, Oscar Ono Wood Manufacture sudah siap untuk ekspansi bisnisnya ke Indonesia, akan tetapi perusahaan harus tetap waspada dengan ancaman-ancaman yang ada. Selain itu, perusahaan harus sadar bahwa mereka akan menjadi merek baru di Indonesia, sehingga penjualan di tahun pertama akan rendah.

Akhir kata, dengan melakukan ekspansi bisnis ke Indonesia, OOWM akan dapat meningkatkan volume penjualannya setidaknya 10% sampai akhir 2017 dengan sukses.

Ada beberapa rekomendasi untuk OOWM yaitu dikarenakan OOWM akan menggunakan sistem waralaba, OOWM harus mencari partner yang cocok dengan mereka. OOWM dapat mencarinya dengan koneksi interlanya atau dengan mencoba mendekati salah satu dari 10 perusahaan arsitek terbaik di Indonesia (telah dijelaskan sebelumnya)

Jakarta adalah kota yang paling sesuai dengan OOWM, oleh karena itu OOWM harus mencari partner yang mau membuka showroomnya di Jakarta. Selain itu, OOWM di Indonesia harus memandaatkan penuh publikasi media internasional untuk mendapatkan imej premium dari konsumen di Indonesia.

Terakhir, OOWM harus sadar bahwa showroom merupakan alat yang paling efektif untuk memperoleh imej premium, oleh karena itu sangat direkomendasikan untuk mengkontrol desain interior dari showroom OOWM di Indonesia.

DAFTAR PUSTAKA

- BBC NEWS. (2011, November). *Indoneis's economy grows driven by the high consumption*. Retrieved April 23, 2014, from BBC NEWS: <http://www.bbc.co.uk/news/business-15615577>
- BBC NEWS. (2012, July 31). *Indonesia profile*. Retrieved April 20, 2014, from BBC NEWS Asia- Pacific: <http://www.bbc.co.uk/news/world-asia-pacific-14921238>
- BKPM. (2014). *Demographics*. Retrieved April 18, 2014, from <http://www4.bkpm.go.id/contents/general/8/demographic/#.U1EuP1WSx3E>
- Bloomberg. (2013, October). *Indonesia Home Prices Rise as Demand Bucks Higher Rates*. Retrieved May 10, 2014, from Bloomberg: <http://www.bloomberg.com/news/2013-10-23/indonesia-home-pricesrise-as-demand-bucks-higher-rates-economy.html>

- Bradley, F. (2003). *Strategic Marketing in the customer driven organization*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
- Central Intelligence Agency. (2012). *The world Factbook*. Retrieved April 20, 2014, from Central Intelligence Agency: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/id.html>
- Euromonitor. (2012, July). *Indonesia's Rising Middle Class to Transform the Country's Consumer Market*. Retrieved May 1, 2014, from Euromonitor: <http://blog.euromonitor.com/2012/07/indonesiasrising-middle-class-to-transform-the-countrys-consumer-market.html>
- Expat Web Site Assosiation. (2012). *Living in Indonesia*. Retrieved April 20, 2014, from Expat Web site Assosiation: <http://www.expat.or.id/info/overview.html>
- GLOBAL BUSINESS GUIDE INDONESIA. (2012). *Franchise Law in Indonesia*. Retrieved May 7, 2014, from GLOBAL BUSINESS GUIDE INDONESIA: http://www.gbgindonesia.com/en/main/business_guide/franchise_law_in_indonesia.php
- Grit, R. (2010). *Making a Business Plan*. Groningen: Noordhoff Uitgevers.
- Hindle, T. (2008). *Guide to Management Ideas and Gurus (The Economist)*.
- International Finance Corporation. (2014). *Ease of Doing Business in Indonesia*. Retrieved April 21, 2014, from DOING BUSINESS: <http://www.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/indonesia/>
- McKinsey&Company. (2012). *The archipelago economy: Unleashing Indonesia's potential*.
- Phillip J. Kotler & Kevin Lane Keller. (2006). *Marketing Management*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage*. New York: FREE PRESS.
- Scienceprogress. (2013). *DESTEP-analysis*. Retrieved April 18, 2014, from Scienceprogress: <http://www.scienceprogress.info/diagnosis/destep-analysis>
- The Boston Consulting Group. (2013, March). *Indonesia's Rising Middle-Class and Affluent Consumers*. Retrieved April 22, 2014, from bcg perspectives: https://www.bcgperspectives.com/content/articles/center_consumer_customer_insight_consumer_products_indonesias_rising_middle_class_affluent_consumers/
- The Wall Street Journal. (2013, May). *Indonesian Middle and Affluent Classes to Double, Report Says*. Retrieved May 1, 2014, from THE WALL STREET JOURNAL: <http://blogs.wsj.com/searealtime/2013/03/06/indonesian-middle-and-affluent-classes-to-double-reportsays/>
- Transparency International. (2012, April). *Transparency International*. Retrieved April 21, 2014, from Transparency International: <http://www.transparency.org/country#IDN>
- Verhage, B. (2009). *Grondslagen van de Marketing. (7th edition)*. Groningen: Wolters-Noordhoff.
- Warren J. Keegan & Mark Green. (2011). *Strategic Elements of Competitive Advantage*. New Jersey: Pearson.